

Wie demokratisch können Unternehmen sein?

ORGANISATIONSENTWICKLUNG.

Vorstellungen vom „demokratischen Unternehmen“ oder der „agilen Unternehmung“ sind in Mode. Kaum jemand hat die deutschsprachige Debatte über Dezentralisierung, Hierarchieabbau und Empowerment so stark geprägt wie der Bielefelder Organisationssoziologe Stefan Kühl. In diesem Fachartikel ordnet er die aktuelle Diskussion über die Demokratisierung von Organisationen in einen größeren Zusammenhang ein. →

**FRAGEN AN DIE
VERTRETER**

des „New Work“-Ansatzes:



01.

Wie können autonome Einheiten zu einem Ganzen zusammengeführt werden?

02.

Wie sind Steuerung und Selbstorganisation in Übereinstimmung zu bringen?

03.

Wie ist partizipatives Management mit Enthierarchisierung vereinbar?



→ Die Vorstellung, dass Unternehmen nach den Prinzipien einer Demokratie organisiert sein sollten, wird regelmäßig alle zehn bis fünfzehn Jahre ins Spiel gebracht. Bereits Ende der 1970er-Jahre propagierte der US-amerikanische Zukunftsforscher Alvin Toffler das Konzept der „flexiblen Firma“, das eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter forderte. Dann verkündeten Managementberater Anfang der 1990er-Jahre im Rahmen der Lean-Management- und Business-Process-Reengineering-Wellen die „Zerstörung der Hierarchie“ in den Unternehmen. Zum Ende des vorigen Jahrhunderts schließlich propagierten die Internet-Start-ups im Rahmen der New Economy demokratische Organisationsformen als ihr Erfolgsgeheimnis, bis das Zusammenbrechen des Risikokapitalmarktes die so euphorischen Unternehmensgründer verstummen ließ. Jetzt werden ähnliche Organisationskonzepte unter Begriffen wie „demokratisches Unternehmen“, „holokratische Organisation“ oder „agile Unternehmung“ wieder in die Diskussion gebracht.

Die Forderung nach einer Demokratisierung von Unternehmen hat eine spontane Plausibilität. Schon der Soziologe Ulrich Beck klagte, dass in modernen Staaten lediglich eine „halbe Demokratie“ existiere. Es seien zwar weite Teile der Gesellschaft „enthierarchisiert“ worden, aber die Organisationen in der Wirtschaft seien demokratiefreie, hierarchisch strukturierte Gebilde geblieben. Es sei, so Beck, erklärungsbedürftig, dass zwar die Bürger eines Staates ihre Regierung wählen dürften, die Mitarbeiter eines Unternehmens aber mit den von oben bestimmten Vorgesetzten vorliebnehmen sollten. Die Forderung angesichts des Demokratiedefizits

lautete, dass zentrale Entscheidungen im Unternehmen von allen Mitarbeitern gemeinsam gefällt, dass Vorgesetzte von ihren Mitarbeitern selbst gewählt und bei mangelhafter Leistung von den Mitarbeitern auch wieder abgesetzt werden sollten.

Demokratisierung als Effizienzsteigerungsmechanismus

Beim „demokratischen Unternehmen“ handelt es sich um eine alte Idee. Der Grundgedanke der Genossenschaften war, dass ein Unternehmen, wenn es schon nicht im Besitz der Nutzer seiner Leistungen war, dann doch wenigstens im Besitz seiner Mitarbeiter sein sollte. Die Idee der selbst verwalteten Betriebe, die im Zuge der Studentenrevolten in den späten 1960er- und frühen 1970er-Jahren an Popularität gewonnen hatte, basierte darauf, dass der Besitz von Kapital und das Einbringen von Arbeitskraft bei den gleichen Personen zusammenfallen sollten.

Mit dieser Vorstellung, ein Gegenmodell zum Kapitalismus zu etablieren, haben die meisten Unternehmen, die sich heutzutage für ihre demokratischen Prinzipien preisen oder preisen lassen, jedoch wenig zu tun. Im Gegenteil – der von Beratern, Managern und Unternehmern geführte Demokratisierungsdiskurs ist ein Indiz für den von den Soziologen Luc Boltanski und Ève Chiapello konstatierten „neuen Geist des Kapitalismus“. Vom Vokabular her erinnern die Reden von Vorstandsvorsitzenden an die Rhetorik der revolutionären Befreiungsbewegungen des vorigen Jahrhunderts. Viele als modern geltende Instrumente der Personalentwicklung sind in die Studentenbewe-

gung entwickelt worden und die Ästhetik so mancher Kampagne zur Mitarbeitermotivation hätte auch von einer marxistischen Partei stammen können. Allen Abgesängen zum Trotz hat der Kapitalismus eine beachtliche Fähigkeit entwickelt, die gegen ihn gerichtete Kritik aufzugreifen und ins Produktive zu wenden. Dabei gilt: „Die neue Organisationsform muss sich rechnen“.

Der Grundgedanke der Vertreter einer demokratischen Unternehmung ist folgender: Mitarbeiter sollten nicht mehr ausschließlich über finanzielle Anreize motiviert werden, sondern stattdessen sollten sie über demokratische Einbindung dazu gebracht werden, sich verstärkt mit „ihrem“ Unternehmen und mit „ihren“ Produkten zu identifizieren. Gerade die sogenannten demokratischen Vorreiterunternehmen verkünden, dass Geld allein nicht motiviere, sondern dass ein gutes Arbeitsklima und eine Identifikation der Mitarbeiter mit den Prozessen wichtig seien. Mitarbeiter sollten begreifen, dass es richtig Spaß machen könne, in Selbstorganisation Software zu programmieren, Qualitätswaagen herzustellen oder Fertigbackmischungen zu verkaufen.

Die Identifikation der Mitarbeiter mit Märkten, Produkten und Prozessen solle die Innovationsfähigkeit steigern. Es herrscht die Überzeugung, dass Mitarbeiter, die sich mit Produkten und Prozessen identifizierten, ein Eigeninteresse hätten, diese so zu gestalten, dass sie möglichst effizient und innovativ seien. Organisationswandel zum Besseren stelle sich, so die Hoffnung, automatisch ein, wenn nur die Identifikation der Mitarbeiter ausreichend stark sei. Mit visionärer Begeisterung wird im Management die Geschichte

04.

Wie können Manager die Dienstleister oder Coachs ihrer Mitarbeiter sein?

05.

Welche Mittel haben die Eigentümer, um sich im Notfall gegen alle durchzusetzen?

06.

Was können wir von basisdemokratischen Gruppen aus der Politik lernen?



des Steinmetzes verbreitet, der auf die Frage nach seiner Tätigkeit nicht mit „Ich behauete Steine“ oder „Ich verdiene mein Geld“ antwortet, sondern stolz erzählt, dass er an einer Kathedrale baue.

Man geht davon aus, dass Unternehmen besser seien, wenn der Arbeitsprozess durch das Eigeninteresse der Mitarbeiter an dem, was sie machten, „versteift“ und „stabilisiert“ werde. Es wird geglaubt, dass Wandlungsprozesse dann besser funktionierten, wenn die Identifikation mit der Vorgehensweise nicht nur durch hohe Gehälter und Prämien, durch dicke Dienstwagen oder Incentivereisen mit Oliver Kahn oder Heidi Klum erkaufte werden müssten, sondern als Teil des persönlichen Interesses der Mitarbeiter begriffen werde. Man geht von der Annahme aus, dass Menschen motivierter handeln, wenn sie von einer „Sache“ selbst fasziniert seien und sich deshalb mit den Werthaltungen und Normen des Unternehmens identifizieren könnten. Es gibt jedoch eine nicht zu unterschätzende Schattenseite, wenn sich Mitarbeiter mit bestimmten Prozessen oder Produkten identifizieren. Das Unterneh-



AUTOR

Stefan Kühl

ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und arbeitet als Organisationsberater bei „Metaplan“ in Quickborn für Unternehmen, Verwaltungen, Ministerien und Vereine. Seine Managementtrilogie über die „Tücken der flachen Hierarchien“, die „Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation“ und die „vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur“ ist gerade in einer erweiterten und aktualisierten Neuauflage erschienen.

**Metaplan – Thomas Schnelle
Gesellschaft für Planung und
Organisation mbH
Goethestr. 16
25451 Quickborn
Tel. 04106 6170
www.metaplan.com**



„Personal 2015 Nord“. Hier wurde der New-Work-Dokumentarfilm „Augenhöhe“ gezeigt. Thomas Sattelberger liefert im Film Hintergrundinformationen.

men büßt – und das mag auf den ersten Blick überraschend klingen – stark an Wandlungsfähigkeit ein. Es verliert an Elastizität, wenn sich die Mitarbeiter mit einem Produkt oder einem Prozess identifizieren. Für Mitarbeiter ist es schwer einzusehen, weswegen sie eigentlich Veränderungen akzeptieren sollen, die nicht ihrem Selbstbild von Prozessen und Produkten entsprechen.

Die Schattenseiten der Demokratisierung

Hier wird die andere Seite der Medaille deutlich: Ist der Arbeitsprozess durch Eigeninteressen der Mitarbeiter „versteift“ und „stabilisiert“, bereitet eine Veränderung dieser versteiften und stabilisierten Prozesse erhebliche Schwierigkeiten. Der Steinmetz, der sich darüber definiert, dass er an der Erbauung einer Kathedrale mitwirkt, wird nur unter größten Schwierigkeiten auf den verschiedensten Baustellen des Mittelalters einsetzbar gewesen sein. Es ist wie mit einem Fußballspieler, der sich stark mit seiner Position als Angriffsspieler identifiziert und deswegen dort gute Leistungen erbringt, aber eben kaum noch in der Lage ist, auf einer anderen Position zu spielen.

Ein Mitarbeiter, der seine Motivation maßgeblich daraus zieht, ein ganz bestimmtes Produkt an den Kunden zu bringen, wird nur schwerlich dafür zu begeistern sein, ein anderes Produkt zu verkaufen. Eine Mitarbeiterin, die innerhalb ihrer Gruppe für die flexible Bearbeitung von Aufgabenpaketen zuständig ist und

sich mit dieser Gruppe stark identifiziert, kann Motivationsprobleme haben, wenn man plötzlich von ihr verlangt, ganz andere Tätigkeiten auszuführen. Ein Vertriebsmitarbeiter, der stolz darauf ist, dass sein Unternehmen ein besonders modernes Abrechnungssystem hat, wird einen Motivationseinbruch erleiden, wenn die Unternehmensleitung dieses Abrechnungssystem wieder abschafft.

Die Lösung, die Managementberater für dieses Problem anbieten, lautet, dass sich Mitarbeiter eben nicht mit engen Aufgabenbereichen identifizieren sollten, sondern mit umfassenderen Prozessen: Mitarbeiter sollten sich nicht mit ihrer Position an ihrem Schreibtisch identifizieren, sondern mit umfassenden Prozessen oder am besten mit dem Unternehmensteil, in dem sie tätig sind. Am besten sei es, wenn sich der Mitarbeiter mit der Zufriedenheit des Kunden identifiziert. Frei nach dem Motto: Ich bin froh, wenn mein Kunde zufrieden ist. Der Kunde ist König, und ich als Dienender ziehe mein Glück daraus, wenn der König mir ein Lächeln und einen Teil des Inhaltes seiner Geldbörse schenkt.

Dieser Ansatz wird besonders von dem amerikanischen Managementguru Peter Senge gepredigt. So berichtet er von einem großen amerikanischen Stahlunternehmen, das mehrere Niederlassungen schließen musste. Dieses Stahlunternehmen bot den Arbeitern an, eine berufliche Umschulung zu machen. Aber diese Umschulungsmaßnahme hatte keinen Erfolg. Die Mitarbeiter drifteten in die Arbeitslosigkeit ab. Als Ursache meinte Senge er →

Zentrale Prinzipien der „neuen“ Unternehmensformen

Analyse. Wenn von einer Demokratisierung der Unternehmen die Rede ist, geht es meistens um die Abschaffung von Abteilungsstrukturen, den Abbau von Hierarchiestufen und eine Dezentralisierung. Stefan Kühl erklärt, was hinter diesen Prinzipien steckt.

1 Prinzip: Auflösung funktionaler Differenzierung

Beobachtet werden kann eine Abkehr von der Untergliederung eines Unternehmens in Abteilungen. In postbürokratischen Unternehmen werden ehemals ausgegliederte Funktionen in die Fertigung zurückgeführt. Die Abgrenzungen zwischen Forschung, Arbeitsvorbereitung, Produktion und Marktforschung, Marketing, Vertrieb und Logistik erodieren ebenso wie das aus ihrer Trennung entstandene zeitliche Nebeneinander der Arbeitsprozesse. Der Produktionsbereich und die Verwaltung verschmelzen immer mehr ineinander.

Dadurch erhoffen sich die Unternehmen eine reibungslose Überwindung von Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Bereichen des Arbeitsprozesses. Die ehemals funktional zergliederten Arbeitsprozesse werden jetzt um Produkte oder besser um Prozesse herum angesiedelt. Dabei werden Mitarbeiter ehemals verschiedener Unternehmensbereiche, wie Ein- und Verkauf, Marketing, Forschung und Entwicklung, Finanzen und Produktion, um eine Aufgabe herum zusammengezogen – zum Beispiel die Erfüllung eines Kundenauftrages oder die Entwicklung eines neuen Produkts.

2 Prinzip: Enthierarchisierung

Die Auflösung funktionaler Differenzierungen in verschiedene Abteilungen ist verbunden mit der zweiten grundlegenden Entwicklung: der Enthierarchisierung als radikalem Abbau vertikaler Differenzierung. Hierarchie ist eine Rangdifferenzierung, die auf unterstellten Drohpotenzialen basiert.

Hierarchie ist in bürokratisch-zentralistischen Organisationen funktional. Sie gewährleistet eine Verholzung von Macht, erspart dadurch deren andauernde Messung und erlöst so von ständigen Kämpfen zur Klärung unklarer Verhältnisse. Die Verstetigung von Macht in Hierarchien ist bei unruhigen, instabilen Umwelten jedoch (so die Meinung in der Managementliteratur) kontraproduktiv, weil dadurch Entscheidungsprogramme und Kommunikationswege festgezurr werden.

Die Antwort auf diese Gefahr, die von einer Erstarrung ausgeht, besteht laut allgemeinem Tenor in einer drastischen Reduzierung hierarchischer Stufen und einem konsequenten Ausbau der Durchlässigkeit zwischen den verbleibenden Ebenen.

3 Prinzip: Dezentralisierung

Die Aufhebung vertikaler und horizontaler Differenzierung führt zu einer konsequenten Dezentralisierung. Planung und Kontrolle sollen so nah wie möglich am Kunden angesiedelt werden. Die Quelle der Wertschöpfung wird von der eigentlichen Produktion zum Kunden verlagert. Die Verlagerung der Wertschöpfung zum Kunden scheint auch eine Reaktion auf die Verlagerung der Nachfrage zu sein. Die Kunden kaufen, so die Beobachtung von Unternehmen, immer weniger ein materielles Produkt, sondern eine Leistung.

Statt eines Autos (letztlich nicht mehr als eine Kombination aus Metall, Plastik, Glas und Elektronik) werde die Leistung „individueller Personentransport“ eingekauft. Ob diese Leistung durch den Kauf eines Autos am besten erfüllt werde oder ob nicht vielleicht eine Kombination verschiedener Services (Bahn, Fahrrad, Carsharing) diese Leistung effektiver und kostengünstiger erbringen könne, hänge nicht zuletzt von Umweltbedingungen ab (Staus, Straßenbau, alternative Angebote). Der Kunde wolle häufig nicht ein Produkt kaufen, sondern die Lösung eines Problems erreichen.

„New Work“ als Marketing-Instrument?

Anmerkung: Hinter „New Work“ und dem Trend zum „demokratischen Unternehmen“ steckt womöglich auch der Wunsch, die eigene, modern wirkende Organisationsstruktur als Marketinginstrument einzusetzen. Die klassische Vorstellung der Managementlehre besagt, dass Produkte wegen ihrer spezifischen Qualität gekauft werden. Der Kunde, so die Vorstellung, interessiere sich allein für die Qualität des Endproduktes und verhalte sich gegenüber dem Herstellungsprozess weitgehend indifferent. Ob ein Produkt in Fließbandfertigung, in Gruppenarbeit, in Netzstrukturen von Selbstständigen oder durch Zulieferer produziert und montiert werde, sei für den Kunden unwichtig, solange das Produkt seinen Zweck erfülle. In einem Marktfeld, in dem Produkte und Leistungen einander immer stärker zu gleichen scheinen und langfristige Kundenbindungen an Bedeutung gewinnen, gibt es jedoch entgegen dieser Annahme die aktuelle Tendenz, dass Unternehmen anfangen, mit den eigenen, modern und menschenfreundlich wirkenden Organisationsstrukturen zu werben.

Stefan Kühl ●



→ kann zu haben, dass sich die Arbeiter so sehr mit ihrem alten Job identifiziert hätten, dass sie glaubten, keine anderen Tätigkeiten ausführen zu können. „Wie sollte ich je etwas anderes tun?“, fragten die Arbeiter. „Ich bin nun mal mit Leib und Seele Dreher.“ Senge spricht vom Lernhemmnis „Ich bin meine Position“ und schlägt eine Identifizierung der Mitarbeiter mit umfassenderen Unternehmensprozessen vor.

Er erkennt jedoch, dass er, genauso wie einige andere Berater, lediglich das Lern- und Veränderungshemmnis „Ich bin meine Position“ durch ein neues Lern- und Veränderungshemmnis (nämlich „Ich bin der Prozess“ oder „Ich bin mein Unternehmensbereich“) ersetzt. Eine Identifikation der Mitarbeiter mit einem Profitcenter, einem innovativen Prozess oder einem umfassenden Produkt ist nämlich im Prinzip genauso problematisch wie die Identifikation mit einer Position: Sie löst die gleichen Formen der Blockierung gegenüber Wandel aus. Das Problem besteht eben nicht darin, dass sich Mitarbeiter nur mit einer zu eng definierten Position identifizieren, das Problem ist, dass sich Mitarbeiter überhaupt mit irgendetwas identifizieren. Aus dieser Perspektive wird der Vorteil der Mitarbeitermotivation über so schnöde Dinge wie Geld, Dienstwagen und Incentives deutlich: Geld abstrahiert von den Zwecken, für die man etwas tut, und ist deswegen als „Motivator“ flexibel einsetzbar.

Gewählte Hierarchen sind schwache Hierarchen

Wenn Demokratisierung nicht lediglich ein Ornament auf der Schauseite der Organisation sein soll, dann bedeutet sie den Verzicht auf Hierarchie. Natürlich gilt: Auch die Wahl von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter führt dazu, dass es eine Hierarchie gibt. Aber diese Hierarchie ist dadurch geschwächt, dass die Vorgesetzten ja jederzeit damit rechnen müssen, von ihren Mitarbeitern wieder abgesetzt zu werden.

Das führt zwangsläufig dazu, dass gewählte Hierarchen und Hierarchinnen eine deutlich größere Zurückhaltung dabei zeigen, Erwartungen mit Hinweis auf ihre hierarchischen Weisungsbefug-

nisse durchzusetzen. Es herrscht die Vorstellung, dass in die Lücke eine verstärkte Steuerung über Verständigung und Vertrauen treten kann. Sicherlich – man darf die Bedeutung von Verständigung und Vertrauen in Organisationen nicht unterschätzen, aber die Steuerungsform, die durch Demokratisierung am stärksten an Bedeutung gewinnt, ist Macht! Das mag überraschen, weil Macht mit Hierarchie in dieser Diskussion häufig gleichgesetzt wird. Wenn die Hierarchie an Bedeutung verliert, dann müssten sich doch – so die Vorstellung – auch die Machtprozesse reduzieren. Wir wissen aber schon aus Studien über demokratische Staaten, dass der umgekehrte Effekt eintritt. Durch die Einführung von Demokratie kommt es in einem Staat nicht zu einer Abnahme, sondern zu einer Zunahme von Machtspielen. Wer dafür eine Illustration braucht, sollte sich die zurzeit populäre Fernsehserie „House of Cards“ ansehen, in der eine nur leicht verzerrte Beschreibung von Machtspielen geboten wird.

Keine Dauerpolitisierung organisatorischer Prozesse!

Dies hat einen einfachen Grund: Hierarchien verstetigen Machtbeziehungen, weil sich alle Mitglieder – wenigstens in ihrer offiziellen Selbstdarstellung – an die hierarchische Ordnung gebunden zeigen müssen und Vorgesetzte in vielen Fällen Auseinandersetzungen mit Verweis auf ihre formal abgesicherten Weisungsbefugnisse entscheiden können. Sicherlich – mikropolitische Spiele gehören in jeder Organisation – auch in hierarchischen – zum Alltag und lassen sich nicht vermeiden. Die Arbeitsteilung führt zur Ausbildung von Abteilungen mit unterschiedlichen lokalen Rationalitäten und Macht ist einer der zentralen Mechanismen zur Aushandlung einer gemeinsamen Vorgehensweise. Mit Hierarchie steht dann aber ein Mechanismus zur Verfügung, der eine Lösungsmöglichkeit beinhaltet. Die Auflösung oder Schwächung von Hierarchien führt (und das zeigen alle Experimente, von den selbst verwalteten Betrieben der 1970er- über die Start-ups der New Economy Ende der 1990er-Jahre und die demokratischen Unternehmen der 2010er-Jahre) zu einer „Dauerpolitisie-



Bleibt das
Wasser auch
über Nacht
im Meer oder
lassen sie es
abends ab?

Alle Kinder sollten unbeschwert die Welt erkunden.
Neugierig und voller Fragen!

In Bethel schenken wir behinderten, kranken und vernachlässigten Kindern einen besseren Weg in die Zukunft.

www.bethel.de



→ rung“ interner Prozesse. Der kanadische Managementprofessor Dr. Henry Mintzberg illustriert die Effekte eindrucksvoll: „Keine Struktur ist darwinistischer, keine fördert mehr den Fitten (solange er fit bleibt) und keine ist verheerender für den Schwachen. Die verflüssigten Strukturen begünstigen die inneren Konkurrenzen und sind manchmal Nährboden für heftige Machtkämpfe. Die Franzosen haben eine bildhafte Beschreibung für solche Prozesse: un panier de crabes. Ein „Korb voller Krebse“ ist Sinnbild dafür, dass sich alle kneifen, um höher oder gar herauszukommen.

Und wenn die Machtkämpfe eskalieren, dann wird eine Frage zentral: Die Frage danach, wer das Kapital am Unternehmen hält. Aller Anti-Hierarchie-Rhetorik zum Trotz ist es bisher in keiner Organisation mit mehr als fünfzig oder sechzig Mitarbeitern zu einem völligen Verzicht auf Hierarchie gekommen. Wenn es hart auf hart geht, hat jede Organisation die Möglichkeit, eine Entscheidung zentral durchzusetzen. Insbesondere bei der

Durchsetzung sensibler Entscheidungen wird mit mehr oder minder offenem Verweis auf die Kapitalverhältnisse auf eine Hierarchie zurückgegriffen.

Jenseits aller Dramatisierung

Bei den gerade modernen Organisationskonzepten handelt es sich um postbürokratische Organisationsprinzipien, die bereits seit Langem bekannt, nun aber neu verpackt sind. Die Innovationen liegen inzwischen fast nur noch in der Erfindung neuer Begriffe. Die „flexible Firma“ von gestern wird heute als „agiles Unternehmen“ und morgen als „systemischer Betrieb“ bezeichnet. Die Adhocratie von gestern wird heute „teambasierte Organisation“ und morgen „holokratische Organisation“ genannt. Was früher als »Expertennetzwerke« gepriesen wurde, wird heute als „Communities of Practice“ und morgen als „Crowds of Wisdom“ vermarktet.

Dieser Drang nach Neuigkeitsdramatisierung ist nachvollziehbar. Gerade Mana-

ger, die neu in eine Organisation eintreten, sehen sich gezwungen, durch begriffliche Innovationen zu zeigen, dass sie die Dinge anders angehen als ihre Vorgänger. Berater befinden sich nicht nur in einer Konkurrenz um Kunden, sondern gerade auch um die Meinungsführerschaft über Organisationskonzepte und erfinden deswegen immer wieder neue „Buzzwords“ für das Management.

Auch Journalisten können ihren Lesern, die sich an aktuellen Entwicklungen orientieren, schwerlich verkaufen, dass (trotz aller Fantasie bei der Erfindung neuer Managementkonzepte) in den Organisationen vom Prinzip her häufig alles beim Alten bleibt und beteiligen sich deshalb immer wieder daran, wenn eine neue Sau durch die organisationalen Dörfer getrieben wird. Es wird aber durch die Erfindung immer neuer Namen für postbürokratische Organisationsformen übersehen, dass die Probleme, die durch diese neuen Organisationsformen produziert werden, immer die gleichen sind.

Stefan Kühl ●

Immer noch aktuelle Analysen eines Organisationssoziologen

Buchtipps. Im Jahr 1998 wurde der junge Soziologe Stefan Kühl schlagartig berühmt, als er gegen den damaligen Trend das Buch „Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien“ veröffentlichte. Diesen und weitere Kühl-Bestseller gibt es jetzt in einer Neuauflage.

Stefan Kühl: Wenn die Affen den Zoo regieren

Die Tücken der flachen Hierarchien. Campus Verlag, 5/2015, 183 Seiten, 24,90 Euro

Der Autor wendet sich gegen den blinden Enthusiasmus, mit dem die Konzepte zur Enthierarchisierung und Dezentralisierung von Organisationen auch heute noch angepriesen werden.

Stefan Kühl: Das Regenmacher-Phänomen

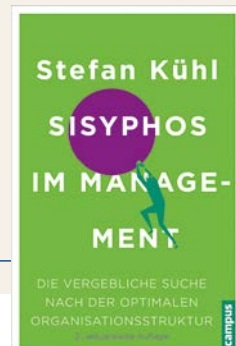
Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation.

Campus Verlag, 5/2015, 226 Seiten, 24,90 Euro

Viele moderne Managementprinzipien erreichen nicht das, was sie versprechen. Die als Erfolgsrezepte gehandelten Prinzipien wie klare Zielvereinbarungen, Mitarbeiteridentifikation, Partizipation und permanentes Lernen haben aber andere hilfreiche Effekte – sie halten Organisationen immer schön in Bewegung.

Stefan Kühl: Sisyphos im Management

Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Campus Verlag, 5/2015, 235 Seiten, 24,90 Euro
Mitarbeiter sollen heute eigenverantwortlich handeln, aber möglichst nur in dem vom Management vorgegebenen Rahmen. Stefan Kühl analysiert systematisch die Paradoxien und Widersprüche von Managementkonzepten. Er sagt, warum die Suche nach einer optimalen Organisationsstruktur vergeblich ist und warum diese Suche trotzdem nicht aufgegeben werden sollte.





Alles Wichtige mach' ich selbst!

LEXWARE

Einfach erfolgreich

Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.

Buchhaltung, Aufträge, Rechnungen oder Lohn und Gehalt: Mit Lexware haben Sie mit einem Klick alle Geschäftszahlen selbst im Blick – im Büro, zu Hause oder unterwegs. Egal, ob Sie das erste Mal mit Buchhaltung zu tun haben oder Vollprofi sind. **Jetzt 4 Wochen kostenlos testen!** www.lexware.de